

Bedeutung des Umfelds für den TrainingsTransfer

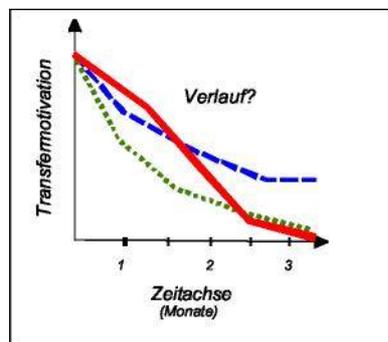
Steigende Arbeitskosten und erhöhter Zeitdruck führen dazu, dass die Anforderungen an betriebliche Weiterbildungen gestiegen sind. Wenn ein/e MitarbeiterIn ein mehrtägiges Seminar besucht, sind damit zu Recht hohe Erwartungen an den Transfer des Gelernten in den betrieblichen Alltag verbunden.

Eine umfangreiche Studie der beiden Organisationspsychologinnen Julia Leitl und Jeanette Zempel-Dohmen von der Universität Nürnberg-Erlangen hat sich mit der Frage beschäftigt, wie sich diese Transfermotivation im Laufe der Zeit verändert und welche Einflussgrößen von Bedeutung sind, wenn man die Transfermotivation der Seminarteilnehmer erhalten und fördern will.

Zum theoretischen Hintergrund

Transfermotivation beschreibt den Wunsch von TeilnehmerInnen, das im Seminar angeeignete Wissen und Können am Arbeitsplatz anzuwenden und umzusetzen.

Bislang vorliegende Untersuchungen deuteten darauf hin, dass diese Motivation nach dem Ende der Maßnahme zunehmend absinkt. Der genaue Verlauf war aber nicht im Detail bekannt.



Ziel der Forschungsarbeit war es

- > den genauen Verlauf der entsprechenden Entwicklung herauszufinden und
- > zu klären, welche Variablen einen positiven Einfluss auf den Verlauf der Trainings Transfer Motivation nehmen, sodass die „Kurve“ weniger steil abfällt.

Zum Untersuchungsdesign

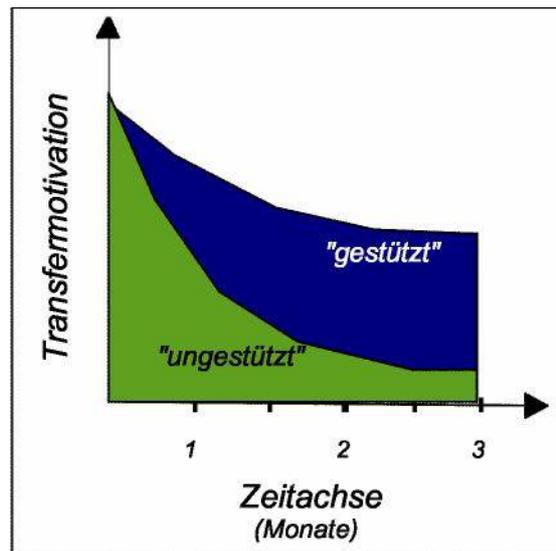
Die Autorinnen befragten im Rahmen ihrer Studie über 163 Teilnehmerinnen und Teilnehmer von 25 Trainings dreier überregional arbeitender deutscher Weiterbildungsinstitute. Es handelte sich hierbei um Führungs-, Sozialkompetenz und Verkaufstrainings.

Die Erhebung der TrainingsTransfer Motivation fand zu drei Zeitpunkten statt: Zu Beginn des Trainings, am Ende des Trainings und ca. drei Monate nach dem Trainingstermin. Die Erhebung erfolgte in schriftlicher Form und beinhaltete verschiedene Fragen, die aus diversen Fragebögen (Skalen) entnommen wurden.

Zu den Ergebnissen

a) Kurvenverlauf

Alles deutet darauf hin, dass die Motivation, das im Seminar erlernte Wissen im Alltag anzuwenden, nach dem Ende der Maßnahme progressiv absinkt, um sich dann nach 23 Monaten auf relativ niedrigem Niveau zu stabilisieren.



Legende:

- > "Grüner Verlauf": Ohne unterstützende Maßnahmen durch Vorgesetzte und das Umfeld!
- > "Blauer Verlauf": Mit unterstützenden Maßnahmen durch Vorgesetzte und ein unterstützendes Umfeld (Aufgabe, Feedback sowie Selbstwirksamkeitsüberzeugung).

Einflussmöglichkeiten

Als alles entscheidender Einflussfaktor kristallisierte sich das direkte Arbeitsumfeld der Teilnehmer heraus. Wesentlich erwiesen sich dabei folgende Faktoren:

1) Hauptfaktor: Soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten.

Den direkten Vorgesetzten kommt die entscheidende Rolle zu. Sie sollten das Trainingsvorhaben Ihres Mitarbeiters von Beginn an unterstützen. Permanentes "InFrage Stellen" der Sinnhaftigkeit der geplanten Maßnahme oder Betonen der "eigentlich gegebenen zeitlichen Unabkömlichkeit" des Mitarbeiters während des Seminars wirken hier störend. Vorgesetzte sollten dabei Vor und Nachbereitungsgespräche mit Ihren Mitarbeitern führen, in welchen über den Grund der Trainings, den Inhalt, die Relevanz und den erwarteten Nutzen gesprochen wird.

Weiterhin sollte bereits im Vorfeld darüber beraten werden, welche Möglichkeiten und Methoden zur Anwendung des Gelernten bestehen.



Nach dem Training ist es Aufgabe des Vorgesetzten, dem Mitarbeiter bei der Umsetzung einzelner Lerninhalte unterstützend zur Seite zu stehen. Die stufenweise Übertragung entsprechender Aufgaben und das wohlwollende In Kauf Nehmen anfänglicher Fehler, spielen hier die entscheidende Rolle.

Aufgabe und Feedback

Als weiterer entscheidender Einflussfaktor ist die Wirkung von Feedback durch die Aufgabe selbst sowie Feedback durch Mitglieder des (engen) sozialen Netzwerkes zu berücksichtigen.

Feedback durch die Aufgabe meint, dass sich der Mitarbeiter im Anschluss an das Seminar in seinem Arbeitsumfeld ausprobieren kann und hier unmittelbar und direkt Rückmeldungen über Erfolg/Misserfolg erhält.

Von Bedeutung ist hier auch der Handlungsspielraum des Mitarbeiters, also die Komplexität der Aufgabe und die Möglichkeit zur direkten Einflussnahme.

Feedback durch das soziale Netzwerk bedeutet Rückmeldung von einem engen Kreis von Freunden und Bezugspersonen der "weitere (und fremde) Kollegenkreis" spielt hier im Gegensatz zur ersten Erwartung der Forscherinnen eine eher untergeordnete Rolle.

Honorierung

Nicht zu unterschätzen sollte man auch die die Wirkung immaterieller (Lob) und materieller (Prämien) Honorierung des Transfers durch die Vorgesetzten und das Umfeld.

Persönlichkeit des Teilnehmers

Beachtlichen Einfluss auf die Transfermotivation hat nach wie vor die Persönlichkeit des Betreffenden selbst. Zu nennen ist hier vor allem eine Eigenschaft, die Fachleute unter dem Begriff "Generalisierte Selbstwirksamkeitsüberzeugung" subsumieren. Darunter versteht man die innere Überzeugung, selbst entscheidenden und nachhaltigen Einfluss auf die Folgen seines eigenen Tuns zu haben; verfügen die TN über ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit, dann sind sie trotz anfänglicher Probleme von ihrer eigenen Transferfähigkeit überzeugt und somit länger zum Transfer motiviert als Personen mit geringerer Selbstwirksamkeitsüberzeugung.



Zeitdruck

Und last but not least: Zwar geringeren als erwartet wenngleich nicht übersehbaren Einfluss hat der Zeitdruck, unter dem die Mitarbeiter vor und nach der Maßnahme standen.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass die Einstellung und das Verhalten des direkten Vorgesetzten **DEN** entscheidenden Einfluss auf die TrainingsTransferMotivation von Trainingsteilnehmern ausübt.

Hinsichtlich der berechtigten Evaluation von Seminaren und dem „Roi“ einer Maßnahme trägt also die Führungskraft ebensolche Verantwortung wie die durchführenden Spezialisten.

Betrachtet man das andauernde Unterstellungs und damit Machtverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (welches zwischen Teilnehmer und Spezialist fehlt bzw. nur eingeschränkt und temporär präsent ist), **so kommt der direkten Führungskraft sogar eine erheblich grössere Bedeutung zu. SIE ist es, die über den andauernden Nutzen eines Seminars, Coachings u.a. entscheidet.** Bewusst – oder unbewusst.

Bei allen Fragen und Anregungen zu diesem Thema freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme!

Sie erwartet Engagement, Verstand und Herz!



Wir sind Ihre Spezialisten





TRAINING - BERATUNG - COACHING

Bleiben Sie erfolgreich...

...gerade wenn es um diese Themen geht:

Customer, Sales & Service

- Ertragssteigerung durch Kundenbegeisterung
- Kundenbindung durch optimales Beschwerdemanagement
- Umsatzmaximierung durch professionellstes Verkaufspersonal

Team & Führung

- interne Kommunikation effizienter gestalten
- Workshops erfolgreich moderieren
- Führungsverhalten optimieren
- interne Zusammenarbeit intensivieren
- Potentialanalysen & -entwicklung

Zeit- und Selbstmanagement

- Work-Life-Balancing
- Stressbewältigung
- Zeitmanagement im Business

**Lernen Sie uns kennen! Um Ressourcen zu schonen.
Um Potentiale frei zu legen und zu nutzen.
Um Kosten zu senken und Gewinne zu steigern.
Um erfolgreich zu bleiben.
Zielorientiert, engagiert, professionell.
Mit Herz und Verstand! Am besten heute noch!**



Wir sind Ihre Spezialisten für

- ergebnisorientierte Verkaufsförderung
- erfolgreiche Verhandlungsführung
- kundenorientierte und konstruktive Kommunikation
- Team und Führungsoptimierung sowie
- effizientes (Selbst-)Management

Nicht nur in unserem Schwerpunkt - **Customer, Sales & Service** - sind wir Profis in der Entwicklung und Förderung von **Verkaufs- und Servicepersonal, Team- & Abteilungsleitern, CallCenterAgents** und **Telefonmarketingfachkräften** sowie **Vertriebsressorts**.

In den Branchen "Handel", "Banken/Versicherungen" und "CallCenter/Customer-Communication-Center" sind wir besonders zu Hause - jedoch nicht ausschließlich.

Seit mehr als 15 Jahren sind wir erfolgreich in der Unterstützung, Konzeptionierung, Durchführung von Qualifizierungen und Coachings tätig. Unsere Trainerinnen, Trainer und Coaches sind jeweils auf ihr Themengebiet hochspezialisiert und gelten als anerkannte Kompetenzen, was nicht nur durch zahlreiche Fachpublikationen nachgewiesen wird. Jedes unserer Trainings und Coachings führt nachweislich zu mehr Umsatz, Gewinn und verbesserter Prozesse.

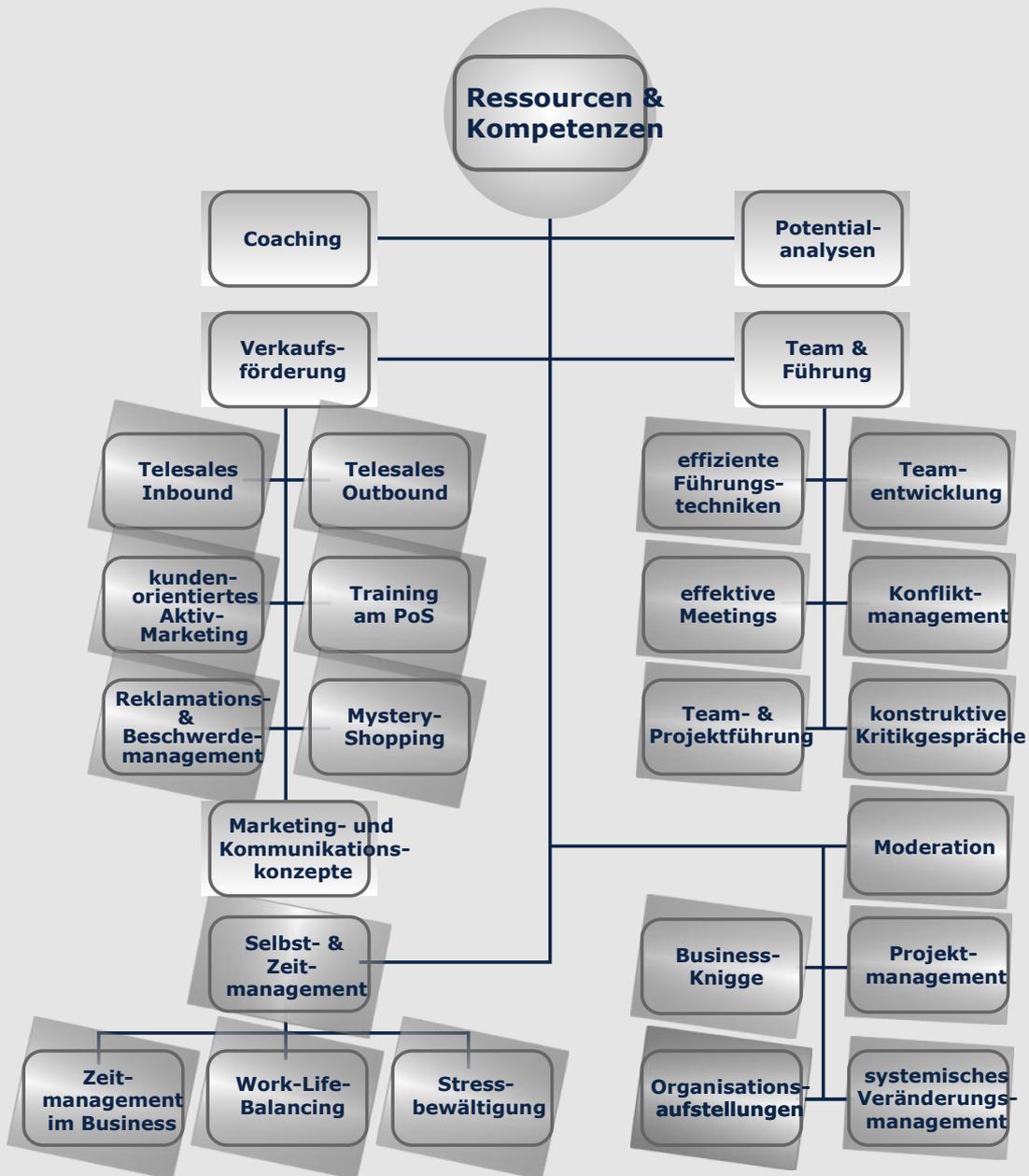
Ziel jedes Trainings-, Moderations- oder Coachingprozesses ist es, sich neues Wissen, besseres Können und variantenreicheres Handeln im Umgang mit sich selbst und Anderen aktiv zu erarbeiten.

Was Sie und Ihre MitarbeiterInnen erwartet, ist eine individuelle Analyse des Trainingsbedarfs, klare Zieldefinitionen und abwechslungsreiche Herangehensweise in der Realisierung. Durch lebendige, ganzheitliche und praxisnahe Konzepte - überzeugend vermittelt - können die gewonnenen Fähigkeiten sofort und optimal umgesetzt werden. So ergibt sich nachweislich ein unmittelbarer Return on Invest.

Variantenreiche Methoden aus der Kommunikationswissenschaft, der Betriebspsychologie und Systemtheorie - unterstützt durch Methodenkompetenzen u. a. aus Neurolinguistischer Programmierung (NLP), Transaktionsanalyse (TA) und Themenzentrierte Interaktion (TZI) - verhelfen zu einem effektiven Seminar- & Coachingergebnis.

Kurzum: Sie erwartet Engagement, Verstand und Herz!





Auch in Veränderungsprozessen, Projekten und der Organisationsberatung unterstützen und begleiten wir Sie als kompetente Berater. So leiteten wir u.a. folgende Projekte:

Banken / Sparkassen:

- Entwicklung und Durchführung interner Teambuildingsprozesse zur Einführung neuer Finanzdienstleistungsfilialen. Erarbeitung neuer Verantwortlichkeiten des Servicepersonals in den Filialen unter veränderten Rahmenbedingungen.
- Durchführung von internen Workshops zur Präsentation und Auswertung von Mitarbeiterbefragungen sowie Entwicklung von Handlungsempfehlungen und Leitbildern.

Handel:

- Erarbeiten eines kurz- und mittelfristigen Maßnahmenplanes zur Optimierung der Kundenbeziehungen sowie des Nutzen der vorhandenen Kundenpotentiale nach erfolgter Analyse der Geschäftspräsenz.

Telekommunikationsdienstleister:

- Entwickeln eines unternehmensweiten Führungs- & Dienstleistungsleitbildes in moderierten Workshops mit Führungskräften aller Ebenen und Management.
- Konzeptionierung und Begleitung eines unternehmensweiten Assessment-Centers zur Potentialanalyse von Operatoren für Telesales-Projekte.
- Erarbeiten und Optimieren von absatzfördernden Gesprächsleitfäden und CoachingCards für Outbound-Calls; trainieren und coachen der Operator (projekt- & produktbezogen). Nachweisliche Steigerung der messbaren Erfolgsquoten um bis zu 600%! (Projektbeispiele: AOL-DSL, Datenverkauf, Datenlizenzierung, Steigerung der Auskunftressourcen, Steigerung der internen und externen Weitervermittlungsquoten, Yellow Pages).
- Workshops und Coachings zur Steigerung des kundenorientierten Handelns und festigen des Dienstleistungsgedankens bei gleichzeitiger verbesserter Kennzahlen-Erreichung. Zielgruppe: a) Operator b) Teamleiter
- Konzepterstellung und Durchführung von Schulungen zu "Kundenorientierung & Qualität" sowie "Verkaufskommunikation". Nach einer erfolgreichen Testphase, in der erst 80 Operator geschult wurden, findet eine unternehmensweite Umsetzung statt. Ziel: 1700 Operator in 12 Monaten zu trainieren. Hierzu werden die internen SchulungsleiterInnen in einer 4-Tagesveranstaltung mit regelmäßigen Folge Seminaren zu Multiplikatoren ausgebildet.

TÜV Rheinland:

- Erstellen der Audikriterien und Qualitätsstandards zur Zertifizierung von CallCentern.



REFERENZEN

AMB

Wer uns bereits kennt...

Seit 1998 haben zahlreiche Unternehmen bundesweit - sowohl KMU´s und Konzerne als auch Behörden, Existenzgründer und Privatpersonen - die Trainings- und Beratungskompetenzen von AMB® kennen- und schätzen gelernt. Einen Auszug aus unserer Firmenkundenliste stellen wir Ihnen hier vor. Selbstverständlich erhalten Sie von uns gerne auf Anfrage die Namen und Telefonnummern unserer Ansprechpartner.

Übrigens: **60%** unserer Auftraggeber unterstützen und begleiten wir nun schon länger als 4 Jahre. **80%** unserer Kunden nehmen uns mehrmals jährlich in Anspruch. Und **90%** unserer Neukunden finden den Weg durch Empfehlung zu uns!

Die meisten unserer Auftraggeber sagen, wir sind exzellent- wir sagen, sie müssen es ja wissen...!

Ein kleiner Überblick über unsere Referenzen in alphabetischer Reihenfolge:

- **AEG Signum IT, Berlin**
- **Berlinische Leben Versicherung AG, Wiesbaden**
- **BMG Records, Berlin**
- **Bundeswehr Berlin-Brandenburg**
- **datagate GmbH, Neubrandenburg**
- **DE-Consult, Berlin**
- **EBC/European Business Colleg, Berlin**
- **ebay AG, Berlin**
- **May GmbH, Österreich**
- **Mercedes Benz, Berlin**
- **Medienakademie Bertelsmann, Köln**
- **Rundfunk Berlin Brandenburg rbb, Berlin**
- **Siemens AG, Berlin**
- **Signal Versicherung AG, Berlin**
- **Sparkassen Akademie (OSA), Potsdam**
- **Sparkassen bundesweit**
- **telegate AG, München**
- **telegate Akademie, Rostock**
- **Trendline Collection, Berlin (Gross- und Einzelhandel)**
- **UFA Filmfabrik, Potsdam**
- **Vario Unternehmensberatung, Berlin**
- **Zoerbiger Konfitüren/Zuegg, Werneuchen**
(in Kooperation mit AFM Potsdam)

AMB ist – intern und extern – um permanente Qualitätssteigerung bemüht. Wir fühlen uns an die Regeln der Kommission "Ethik im Training" ebenso gebunden wie die Qualitätsstandards der Verbände, denen wir uns angeschlossen haben und von denen wir z.T. zertifiziert sind.

MITGLIEDSCHAFTEN





Wir freuen uns auf Ihre Erwartungen, Fragen, Anregungen...!
Nehmen Sie mit uns Kontakt auf! Gerne schicken wir Ihnen auch unsere ausführliche Firmenpräsentation inklusive aller Seminare auf CD.



Andreas M. Bruns

*Gesellschafter
Geschäftsführer*
Info @AMB-Training.de



Sabine Rehbein

*Gesellschafterin
Geschäftsführerin*
Info @AMB-Training.de



Matthias Siebert

Trainer, Berater
Matthias.Siebert
@AMB-Training.com



Claudia Simon

Coach
Claudia.Simon
@AMB-Training.com



Udo Kalweit

Trainer, Consulter
Udo.Kalweit
@AMB-Training.com



Gert Schilling

Trainer, Moderator
Gert.Schilling
@AMB-Training.com



Stefanie Neubeck

Trainerin, Beraterin
Stefanie.Neubeck
@AMB-Training.com



Betül Yaman

Coach
Betuel.Yaman
@AMB-Training.com

AMB-Training Andreas M. Bruns GbR

Telefon: 0700 - 26 28 72 464 / 0700 AMBTraining
Fax: 0700 - 26 28 72 464 / 0700 AMBTraining
(Servicenummer zum Ortstarif)

Mail: Info@AMB-Training.de
Internet: www.erfolgreich-bleiben.de
www.Kunden-begeistern.de

Registrieren Sie sich für unseren kostenlosen, monatlich per Mail erscheinenden COACHINGBRIEF mit wertvollen Tipps und Techniken.
DER Coachingbrief, der Ihnen mehr ERFOLG verschafft!
Mail: Anmeldung@coachingbrief.de

